**Три измерения стратегии в чистом виде**

Реферат статьи Фредерика Фрери (Frederic Frery) «The Fundamental Dimensions of Strategy», MIT Sloan Management Review, Осень 2006.

Вот какой парадокс: в то время как большинство стратегов – более чем уверенные в своих теориях бизнес-гуру, сама корпоративная стратегия – понятие весьма туманное и расплывчатое. Почти полвека плодотворной работы в этой области привели к тому, что литература по стратегии насчитывает, по крайней мере, десяток отдельных школ и более дюжины определений, каждое из которых строится вокруг своей идеи.

Стратегия часто смешивается с микроэкономикой, финансами («стратегия как создание ценности для акционеров), маркетингом («стратегия как нахождение оптимального позиционирования на рынке), организационной моделью («стратегия как возможность развития новых бизнес-процессов»). Существуют и такие причудливые гибриды, как «стратегические финансы» или «стратегический маркетинг», что даже наводит на мысль, а не определяется ли стратегия только через другие дисциплины?

Стратегические инновации зачастую действительно возникают из идей и методов, привнесенных из других дисциплин, иногда даже таких далеких, как физика (теория хаоса) или биология (организационная экология). Ученым, управленцам и консультантам в равной мере хорошо знакома проблема, как объяснить своим студентам, сотрудникам или клиентам, какие решения являются стратегическим выбором, а какие – всего лишь операционными действиями. Чтобы прояснить понимание корпоративной стратегии, необходимо определить предметную область дисциплины и ее основные объекты. В качестве последних автор статьи предлагает следующие три: создание ценности, управление имитациями и формирование границ бизнеса.

**Ценность: почему мы это делаем?**

Способность создавать ценность - будь то в интересах потребителей или акционеров – конечная цель любой стратегии. Однако фокус корпоративной стратегии в процессе создания ценности относится к ключевым вопросам в спорах по поводу управленческой этики и социальной ответственности: Как провести различие между чистой финансовой максимизацией и долгосрочным устойчивым развитием? Как примирить конфликт интересов акционеров? Какие типы структур корпоративного управления способны эффективно и справедливо контролировать распределение ценности?

Одна из крайностей, в которую впадают некоторые организации, состоит в безоговорочном следовании убеждению, согласно которому единственная обязанность менеджмента компании заключается в удовлетворении краткосрочных интересов акционеров. Однако корпоративные скандалы на высшем уровне (Enron, WorldCom, Parmalat, Livedoor) доказывают, что фокусирование исключительно на финансовых показателях не всегда отвечает интересам всех акционеров компании и, что самое опасное, открывает дополнительные возможности для финансовых махинаций.

Другая крайность - компании, единственным двигателем которых выступает их миссия. Они сконцентрированы только на демонстрации лучшей ценности для своих потребителей и не принимают в расчет финансовые результаты в качестве целей как таковых. Однако такая позиция также способна привести к стратегическому провалу, поставив под угрозу выживание организации в долгосрочной перспективе. Таким образом, надежная, стабильная стратегия должна развиваться между этими двумя крайностями: ценностью для акционеров и удовлетворенностью потребителей, максимизацией прибыли и социальной ответственностью компании.

**Имитация: как мы это делаем?**

Динамика стратегии тесно связана с понятием имитации. Такие концепции как бенчмаркинг, дифференцирование, ключевые компетенции, институциализм, конкурентная борьба и даже теория игры и организационная экология связаны со способностью компании предотвращать, внедрять или усиливать имитации.

Внедрение новой бизнес-модели и создание инновационного ценностного предложения бесполезно, если конкуренты могут легко взять себе на вооружение ваши новинки. Достижение и удержание успеха зависит от способности компании быть уникальной. Вот почему имитация – это одно из основных измерений стратегии – состоит ли оно в построении устойчивого конкурентного преимущества (как предотвратить имитацию) или, напротив, в подражании инноватору (как сымитировать выигрышную бизнес-модель).

Поскольку сегодня конкуренты способны адаптировать управленческие техники, внедрить идентичные софты или повторить маркетинговые ходы, материальные ресурсы и ясные компетенции уже не в состоянии обеспечить надежную защиту от подражаний. Ценность любой стратегической идеи содержится в ее способности создавать конкурентное преимущество, и поэтому изначально блестящая идея становится нерелевантной, как только оказывается широко распространенной на рынке.

Инновация может быть определена либо как противоположность имитации, либо как неожиданный результат неточного копирования. Так же как живые организмы, языки и мода, бизнес-модели прежде всего развиваются и эволюционируют благодаря несовершенному копированию существующих образцов. Такое подражание, как правило, приводит к нарушениям или даже гибели, однако иногда этот способ порождает новую модель, которая превосходит оригинал и становится новым доминирующим стандартом.

Самоимитация также является нередкой причиной успеха или краха. Такие компании как McDonald’s, Starbucks и Wal-Mart построили свою глобальную экспансию на воспроизведении элементарных звеньев своей цепочки ценности (магазины, точки продаж и т.д.). Но даже когда развитие не заключает в себе подобный тип прямого копирования, организации часто демонстрируют тенденцию к подражанию самим себе, застревая в собственных убеждениях и проверенных опытом моделях. Поскольку самоимитация воспроизводит то, что уже стало успешным в прошлом, она тем самым ограничивает способность компании адаптироваться к новым условиям внешней среды.

Но, с другой стороны, имитация способна формировать целые рыночные сегменты. Подражание успешным стратегиям приводит к тому, что организации становятся похожими друг на друга. Эта аккумуляция имитаций создает своего рода «ортодоксальную» стратегию, которая легализует одни конкурентные шаги и запрещает другие. Но такая ситуация открывает новые возможности развития бизнеса для тех конкурентов, которые осмеливаются бросить вызов непреложным истинам «ортодоксальной» стратегии. Это одна из главных причин успеха дешевых авиаперевозчиков (Southwest в США, Rynair и easyJet в Европе), которые адаптировали новую перспективу в свой бизнес и, тем самым, открыли для себя свежее стратегическое пространство, в то время как многие консервативные авиакомпании находились на грани краха с их традиционно «успешными» бизнес-моделями.

**Границы бизнеса: что мы делаем?**

Еще одна важнейшая миссия стратега - определение бизнес-границ компании. Решения, касающиеся диверсификации, аутсорсинга, вертикальной интеграции, выхода на международные рынки и позиционирования, равно как и определение новых рынков, незанятых конкурентами, – все это связано с поиском оптимальных границ. Разумеется, стратегия не ограничена выбором организационных масштабов, но любое изменение рамок компании может быть расценено как новый стратегический шаг. Когда Dell Inc. приняла решение о вступлении на рынок потребительской электроники в 2003 году, СЕО корпорации представил это расширение границ бизнеса как великую смену стратегии. Подобным же образом Ford, продавая подразделение Hertz Corp. в 2005 году, заявил о стратегической эволюции своих границ.

В качестве центрального элемента стратегии, идея границ адресована двум фундаментальным вопросам: «В каком бизнесе мы находимся?» и «Какое место мы занимаем в ценностной социальной сети нашей отрасли?».

Первый вопрос подразумевает ясное определение миссии или целей компании. Правильный ответ на него, кстати, снижает маркетинговую близорукость. Поскольку Google не счел нужным ограничиваться рамками только веб-поиска, корпорации удалось стать лидером в «организации и предоставлении всей информации в мире». В свою очередь Apple не стала привязывать свои границы к компьютерам и успешно расширила свой бизнес за счет iPod\iTunes.

Второй вопрос относится к позиционированию компании внутри всей ценностной цепочки в своей индустрии. Определение границ включает себя решения о собственном производстве или закупках, вертикальной интеграции и, следовательно, выборе партнеров, клиентов, поставщиков и даже конкурентов. При этом нельзя забывать, что такие факторы как технологические инновации или усиление давления конкурентной среды способны сместить фокус в ценностной цепочке, а, следовательно, вместе с ним должны смещаться и организационные рамки компании. Например, следование большинству успешных моделей позиционирования в компьютерной индустрии в 1970-х и 1980-х гг. означало быть производителем, но, начиная с 1990-х, ценность стала смещаться к разным концам цепочки: к комплектующим и ОС с одной стороны, и к услугам и консалтингу - с другой.

**Типы стратегической динамики**

Любое из трех названных измерений может стать отправным пунктом некой стратегической инициативы. При этом возможно несколько вариантов их последовательностей, каждый из которых служит примером одного из типов стратегического развития.

Когда инновационный старт-ап ищет пути внедрения новой бизнес-модели, компания, в первую очередь, фокусируется на ценности, затем на границах, и только после этого - на предотвращении или, наоборот, использовании имитации. Однако следующие по пятам конкуренты вступают в конкурентную игру уже с имитацией успешных идей, как правило, видоизменяя существующее ценностное предложение, и только затем расширяя свои рамки. Мультибизнесовая корпорация моделирует свое стратегическое развитие через расширение собственных границ и старается воспроизвести свои лучшие практики на новой почве, чтобы оставаться верной своим ценностным обязательствам.

Кроме того, ценность, имитация и границы связаны «петлями» обратной связи, а не прямыми причинно-следственными зависимостями. Новые рамки бизнеса могут стать следствием подражания (и даже самоподражания) или проистекать из ценностных императивов (следование ожиданиям акционеров или потребностям потребителей). Напротив, сдвиг рамок (диверсификация, смещение фокуса или изменение ценности) способен повлиять на ценностное предложение и, достигнув успеха, вызвать к жизни процессы имитации.

Более того, некоторые стратегические вопросы могут быть рассмотрены как компромисс или пересечение трех измерений. Например, дилемма постоянства и роста, которая ограничивает развитие диверсификационных стратегий, - на самом деле, не что иное, как компромисс между ценностью и границами («можем ли мы сохранить рост прибыльности, создавая непрофильные бизнесы?»). Поиск конкурентного преимущества имеет отношение как к ценности, так и к имитации («как защитить нашу бизнес-модель от конкурентов?»). Развитие способностей и стратегическая гибкость становятся результатом как имитации, так и смещения границ («как мы можем расширить и использовать наши компетенции с целью формирования новых границ? сможет ли смещение рамок дать импульс инновациям через неточное копирование?»).

**Три измерения стратегии как инструмент управленцев**

Внимательное изучение ценности, имитаций и границ бизнеса может быть весьма полезным инструментом контроля стратегических решений. Управленцы смогут ясно представить себе, является ли тот или иной вопрос действительно стратегическим, рассмотрев его в следующих аспектах: имеет ли он отношение к созданию или модификации ценностной системы, предотвращению и защите от подражания или определению границ бизнеса.

Решения, которые не имеют влияния ни на одно из этих измерений или даже только на одно из них, нельзя считать стратегическими. Например, если управленческое решение касается только потребительской ценности, то, вероятно, оно в большей степени относится к области маркетинга; если связано только с вопросами имитации – к организационной модели; если же это вопрос только границ – это сфера финансов.

Материал подготовила Екатерина Закомурная